

## Beste kandidaat //

Natuurlijk, de sollicitant moet de **juiste** vaardigheden hebben // Maar de **persoonlijkheid** wordt belangrijker // Werkgevers blijken zelfs niet per se **de beste** sollicitant te kiezen, maar selecteren iemand zoals ze hun partner of vrienden kiezen

# Hij past niet helemaal in het functieprofiel, maar heeft wél lef

### Hoe test je je persoonlijkheid?

De oudste en wereldwijd meest gebruikte persoonlijkheidstest is de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), gebaseerd op de theorieën van psychiater Carl Jung. Het model werd tijdens de Tweede Wereldoorlog bedacht door Katharine Cook Briggs en haar dochter Isabel Briggs Myers. Zij waren ervan overtuigd dat vrouwen met kennis van hun persoonlijkheid beter in staat zouden zijn om in de oorlogsindustrie een passende baan te vinden en efficiënt te werken.

#### Vier bekende vragenlijsten:

■ **Big Five** (NEO, HEXACO, OPQ) In de Big Five-test kunnen mensen scoren op vijf dimensies: vriendelijk, open, consciëntieus, extravert, emotionele stabiliteit. Deze vragenlijsten zijn wetenschappelijk het beste onderbouwd.

■ **Myers-Briggs** Myers-Briggs is ontwikkeld door twee Amerikaanse huisvrouwen in WOII. Deze vragenlijst onderzoekt drijfveren. Mensen worden verdeeld in zestien vakjes over vier assen: introvert/extravert, sensing/intuition, judging/perceiving en thinking/feeling.

■ **DISC** In 1928 bedacht om emoties te verklaren, later gebruikt in assessments. Op basis van woord-associaties stelt deze vragenlijst vier aspecten van gedrag vast: dominantie, invloed, stabiliteit, gewetensvolheid.

■ **Enneagram** Mensen worden verdeeld over negen punten van een cirkel die kwaliteiten weergeven van negen persoonlijkheden: perfectionist, helper, presteerder, romanticus, waarnemer, loyalist, avonturier, baas en vredesstichter. Elk type heeft 'valkuilen' en 'uitdagingen'.

**Jezelf testen?** Mogelijkheden genoeg online. Zo onderscheiden **neurowetenschapper Stephen M. Kosslyn** en schrijver **G. Wayne Miller** vier typen werknemers: de 'Mover', de geboren leider, de 'Perceiver' analyseert zijn waarnemingen en plaatst ze in een context, de 'Stimulator' is het impulsieve 'out of the box'-type en de 'Adaptor' de werkbij. Doe de test via [nrch.nl/394t](http://nrch.nl/394t)  
**Uitzendorganisatie Randstad** heeft er ook een, met 40 vragen: [nrch.nl/394u](http://nrch.nl/394u)  
Of probeer de korte test van de **Erasmus Universiteit Rotterdam**: [nrch.nl/394v](http://nrch.nl/394v)

JULIETTE DE SWARTE

**Z**omaar een vacaturetekst: 'Een individuele teamspeler met sterk analytisch vermogen, goed inzicht in beeldmateriaal, kennis van HTML, Wordpress en CMS-systemen, kennis van de werking van databases, kennis van Adobe Photoshop en Indesign.' Bedrijven kunnen veel vragen van sollicitanten. Want de vijver waar ze uit kunnen vissen is in deze tijd met veel banenzoekers groot.

Maar, klinkt het steeds vaker, is de persoon met de meeste vaardigheden ook de beste kandidaat? Nee, zegt de Britse entrepreneur Richard Branson, kwalificaties zijn zeker niet het belangrijkste. 'Most skills can be learned, it is difficult to train people on their personality.' In het artikel 'How I hire' dat hij in september op LinkedIn plaatste en dat sindsdien bijna 1,3 miljoen keer is gelezen, betoogt Branson dat het vooral gaat om persoonlijkheid. Of, zoals hotelmanager Alex van Gastel van Hotel Pulitzer in Amsterdam zegt: „Ik kan iemand leren een kop koffie te zetten, ik kan iemand niet leren lachen.”

Rein de Cooman, assistent hoogleraar human resource aan de Katholieke Universiteit Leuven, ziet internationaal dat bedrijven bij het rekruteren steeds vaker de nadruk leggen op de persoonlijkheid van een kandidaat. Uit het onderzoek *Hiring as Cultural Matching*, dat werd gepubliceerd in het wetenschappelijke tijdschrift *American Sociological Review*, bleek zelfs dat werkgevers sollicitanten selecteren op dezelfde punten waar ze hun vrienden en partner op uitkiezen: gedeelde interesses, of ze uit hetzelfde milieu komen, dezelfde soort school. Uiteraard moest de werknemer wel wat in zijn mars hebben, maar de voorkeur ging niet per definitie uit naar de persoon die vakinhoudelijk de beste was.

#### Snel wisselen

Loopbanen zijn flexibeler geworden, zo bleek onlangs uit het NRC *Beste Werkgeversonderzoek*. Marian Thunnissen, onderzoeker arbeidsrelaties bij de Hogeschool Utrecht vertelde in deze krant: 'Die ene opwaartse loopbaan waarin je begon als junior en eindigde als senior manager of directeur komt nog nauwelijks voor. Er zijn vele vormen van carrière maken; mensen wisselen van afdelingen en van werkgevers en ze switchen van het ene naar het andere vakgebied en van specialist naar generalist.' De match met

één specifieke functie en daarbij horende functie-eisen is hierdoor minder belangrijk geworden. Volgens Jules Koster, directeur Innovatie bij leiderschapscentrum De Baak, betekent dit dat bedrijven niet meer eindeloos proberen iemands mindere punten te verbeteren om maar in dat functieprofiel te passen. „Moest een persoon zich vroeger naar de functie schikken, nu wordt vaker gekeken waar iemand goed in is en hoe we hem of haar daarin kunnen laten excelleren.”

Tegenover cognitieve skills – kun je snel kennis en informatie opnemen? – staan non-cognitieve skills: assertiviteit, vriendelijkheid, openstaan voor nieuwe ervaringen. „Die laatste zijn door de steeds groter wordende service-industrie in het Westen belangrijker geworden”, zegt Willemien van Helden, adviseur bij werkgemersvereniging AWWN.

### WIJ KIJKEN NAAR DE MATE VAN ZELFSTANDIGHEID EN OOK LEF – DURF JE BUITEN COMPETENTIES TE TREDEN?

Ook PwC, een bedrijf in de dienstverlenende sector, merkt dat vanuit het bedrijfsleven meer vraag is naar diversiteit binnen teams. Hierdoor zijn de resultaten uit de persoonlijkheidstest de laatste jaren zwaarder gaan wegen bij het wel of niet aannemen van een kandidaat. Robbert-Jan Ossebaar, hoofd recruitment PwC: „Wij kijken naar eigenschappen als ondernemerschap, het aangaan van relaties, omgaan met kritiek, mate van zelfstandigheid en ook lef – durf je buiten competenties te treden?”

#### Persoonlijkheid, hoe meet je dat?

Volgens Koster van De Baak maken intelligentietesten steeds vaker plaats voor persoonlijkheidstesten. Na het persoonlijk interview wordt de persoonlijkheidstest het meest gebruikt in een sollicitatieprocedure: in 20 procent van de gevallen wordt de test gebruikt bij het selecteren van kandidaten, zo bleek uit onderzoek van studentenuitzendbureau ASA. Uit die persoonlijkheidstesten blijken eigenschappen als extravertie, zorgvuldigheid, openheid voor nieuwe ervaringen en emotionele stabiliteit vaak de voorkeur te hebben bij werkgevers.

Maar wat zegt dat eigenlijk, als je meegaand en extravert bent? In dat geval pas je beter in een bedrijf met een groepscultuur. Ordelijke en

meer gesloten types doen het goed in een hiërarchische structuur. Dominante personen komen het best tot hun recht in een marktgeoriënteerd bedrijf. En wie hoog scoort op openheid kan het best solliciteren bij een informeel bedrijf met weinig bureaucratie. Dat is de conclusie van het Amerikaanse onderzoek *Matching Personality and Organizational Culture*, uit 2012.

Dat persoonlijkheid belangrijk is, ondervond adviseur Willemien van Helden aan den lijve. Ze sprak tijdens haar sollicitatie niet alleen met de baas, maar ook met drie toekomstige collega's. „Hij wilde er zeker van zijn dat ik in het team zou passen.”

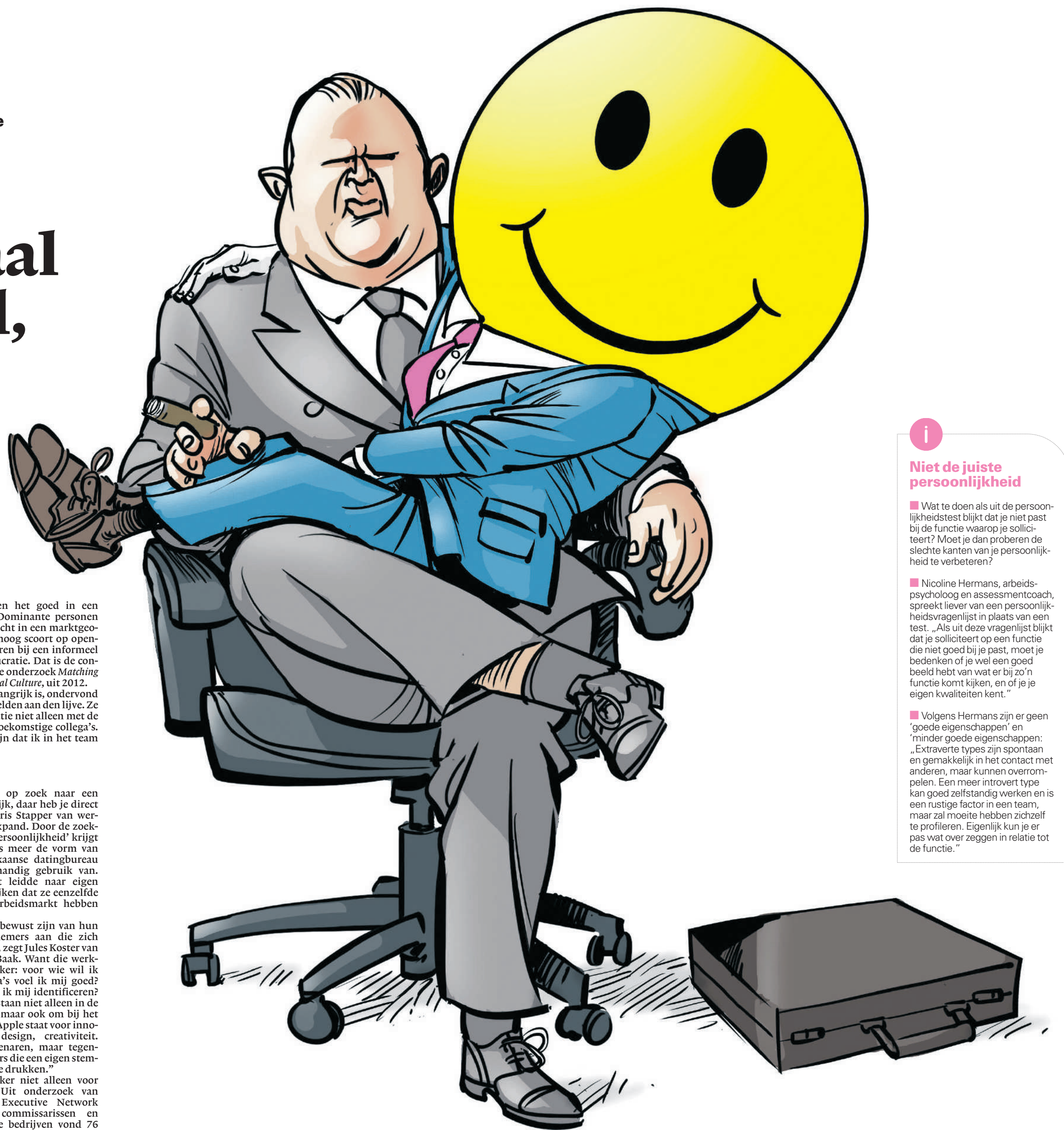
#### Matchmaking

„Een computerbedrijf is op zoek naar een kettingrokende atheïst. Kijk, daar heb je direct een beeld bij”, vertelt Chris Stapper van werving- en selectiebureau Expand. Door de zoektocht naar de 'geschikte persoonlijkheid' krijgt het wervingsproces steeds meer de vorm van *matchmaking*. Het Amerikaanse datingbureau eHarmony maakt daar handig gebruik van. Hun persoonlijkheidstest leidde naar eigen zeggen tot zo veel huwelijken dat ze eenzelfde soort systeem voor de arbeidsmarkt hebben ontwikkeld.

„Bedrijven die zich welbewust zijn van hun identiteit trekken werknemers aan die zich daarbij willen aansluiten”, zegt Jules Koster van leiderschapscentrum De Baak. Want die werknemer bedenkt steeds vaker: voor wie wil ik werken? Bij welke collega's voel ik mij goed? Met welke organisatie wil ik mij identificeren? Denk aan Apple. Mensen staan niet alleen in de rij voor de laatste iPhone maar ook om bij het bedrijf te mogen werken. Apple staat voor innovatie, eigenzinnigheid, design, creativiteit. Daar werken geen ambtenaren, maar tegendraadse types – werknemers die een eigen stemmel op het bedrijf durven te drukken.”

Overigens geldt dit zeker niet alleen voor werknemers onderling. Uit onderzoek van onderzoeksbureau The Executive Network onder topbestuurders, commissarissen en HR-directeuren van grote bedrijven vond 76 procent van de ondervraagden dat het gedrag en de persoonlijkheid van een topbestuurder bepalend zijn voor het succes van de organisatie, meer dan de juiste kennis en ervaring op het cv.

Koster: „Die top moet het merk belichamen. Steve Jobs was Apple: eigenwijs, beetje gek, tegendraads, excentriek en een briljant ontwerper.”



### Niet de juiste persoonlijkheid

■ Wat te doen als uit de persoonlijkheidstest blijkt dat je niet past bij de functie waarop je solliciteert? Moet je dan proberen de slechte kanten van je persoonlijkheid te verbeteren?

■ Nicoline Hermans, arbeidspsycholoog en assessmentcoach, spreekt liever van een persoonlijkheidsvragenlijst in plaats van een test. „Als uit deze vragenlijst blijkt dat je solliciteert op een functie die niet goed bij je past, moet je bedenken of je wel een goed beeld hebt van wat er bij zo'n functie komt kijken, en of je je eigen kwaliteiten kent.”

■ Volgens Hermans zijn er geen 'goede eigenschappen' en 'minder goede eigenschappen': „Extraverte types zijn spontaan en gemakkelijk in het contact met anderen, maar kunnen overrompelen. Een meer introvert type kan goed zelfstandig werken en is een rustige factor in een team, maar zal moeite hebben zichzelf te profileren. Eigenlijk kun je er pas wat over zeggen in relatie tot de functie.”